

## Revue de thèse

### « De la conception d'une plateforme de télétravail virtualisée et unifiée : Analyses socio-techniques du travail à « distance » équipé »

par Laurie Marraud

Thèse soutenue le 5 décembre 2012 à Télécom ParisTech, sous la direction de Madame la Professeure Valérie Fernandez (Télécom ParisTech).

La thèse de Madame Marraud Laurie est de type académique comportant un volume de 327 pages dont 28 pages de bibliographie (contenant environ 280 références) et 17 pages d'annexes contenant notamment un comparatif de réseaux sociaux d'entreprise ainsi que des éléments méthodologiques et épistémologiques. La thèse comporte une introduction générale, deux parties principales et une conclusion générale.

Le thème général traite du travail à distance équipé de Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). L'auteur propose alors de traiter la problématique de « *la place des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans les activités de travail réalisées « à distance » de son collectif de travail* ». Cette problématique générale se décompose en deux questionnements que l'auteur propose de traiter dans sa thèse :

1/ « *Saisir la diversité des configurations de travail à distance (de l'équipement du salarié et des fonctionnalités associées)* »

2/ « *Comprendre les modes d'appropriation et limites d'une des technologies au cœur de la plateforme en développement : la communication unifiée.* »

La première partie de la thèse est constituée d'une revue de la littérature consacrée aux différents courants conceptuels mobilisés. Trois courants sont alors décrits : le paradigme « socio-organisationnel », le paradigme « technologique » et le paradigme du « travail à distance ».

Dans le paradigme « socio-organisationnel » (chapitre 1), l'auteur s'attache à mieux caractériser le sens du terme « mobile » et la notion de « mobilité ». La mobilité ne s'entend pas comme le déplacement d'un point A à un point B. Il s'agit plutôt d'un ensemble de mobilités reliées entre elles par le « projet » de mobilité de l'individu. Différentes formes sont envisagées : mobilités physiques, géographique, sociale ou virtuelle. L'auteur aborde alors la question de l'implication du territoire, généralement l'entreprise, dans lequel se situent ces formes de mobilité. Dans le cadre du travail équipé par des TIC mobiles, ce « territoire » est à requalifier, étant affecté par une modification des rapport au temps, aux lieux et aux modes de travail.

Dans le paradigme « technologique » (chapitre 2), l'auteur développe essentiellement l'approche sociomatérielle retenue comme cadre d'analyse. La technologie est considérée comme un actant c'est-à-dire comme étant capable d'introduire une différence dans une situation donnée. Puisant dans les travaux sociotechniques et la perspective structurationniste, l'auteur décrit les principes et concepts utiles à une analyse contextualisée de l'usage de la technologie. Il privilégie une perspective sociale sans pour autant nier l'influence de la technologie. Le pivot de cette revue de la littérature sur les théories entourant le structurel est la théorie de la sociomatérialité de Orlikowski. Ces TIC mobiles, de par leur caractère décentralisé et ouvert, sont dépourvues des représentations mentales de l'organisation traditionnelles du travail. Elles engendrent alors des schémas d'interaction originaux qu'il s'agit d'explorer.

Dans le troisième courant (chapitre 3), le paradigme du « travail à distance », l'auteur aborde des questions socio-organisationnelles et techniques. S'appuyant sur des sources de différentes origines, l'auteur interroge une notion qui demeure aux contours flous, celle du télétravail et les différentes formes qui sont associées. Un état de l'art de la littérature sur ces questions est réalisé.

La deuxième partie est consacrée aux développements empiriques. Dans le chapitre 4, l'auteur décrit le cadre épistémologique, les dispositifs technologiques étudiés et le cadre méthodologique. Les objets d'étude relevant de l'organisation et des systèmes d'information, le paradigme retenu est celui des sciences de l'artificiel développé par H.A. Simon. L'auteur adopte une approche systémique et interprétativiste. Le raisonnement abductif est adopté, privilégiant la dialectique entre le terrain et la théorie, dans la perspective de la théorie de l'action située. Les objets technologiques étudiés et leur contexte sont ensuite décrits. Le premier concerne le projet WITE 2.0 (Work IT Easy), un projet de conception de plateforme de télétravail. Le second concerne un projet de communication unifiée dans une entreprise internationale de services informatiques. L'organisation adoptée favorise le télétravail et propose des bureaux ainsi que des salles de réunions en libre-service. La technologie Microsoft OCS (Office Communication Server) permet alors d'assurer les fonctions de communication unifiée. Enfin, différents outils de virtualisation de systèmes ainsi que leurs fonctionnalités sont décrits. Deux enquêtes sont réalisées pour saisir la place des TIC dans des pratiques de travail à distance « équipé » : une enquête qualitative par entretiens semi-directifs auprès de 47 individus et une enquête ethnographique au sein d'une entreprise de conseil en systèmes informatiques auprès de 7 individus. La méthode utilisée est celle de la recherche action avec comme objectif d'interpréter les conséquences de l'introduction des technologies de support à la mobilité (élément perturbateur).

Le chapitre 5 présente les résultats que l'auteur qualifie de « *réalités émergentes et paradoxales* ». La première étude, opérée par entretien semi-directifs, étudie l'usage de l'outil WITE 2.0. L'auteur dégage cinq thèmes où les TIC occupent une place de médiateur des interactions de communication et de collaboration (en tant que facilitateur ou perturbateur). Ces technologies occupent une place équivoque à plusieurs niveaux. Tout d'abord dans l'articulation des sphères privée et professionnelle, les salariés opèrent des régulations de leur travail à distance de façon à concilier vies personnelles et professionnelles : mise en place de cadre structurant, gestion des horaires, disponibilité ou déconnexion, aménager des espaces de travail ... De plus, ce mode de fonctionnement développe des formes singulières de sociabilisation à distance, avec une nécessaire complémentarité des rencontres dans le monde réel. Ensuite, les modes de management à distance combinent confiance (entre le salarié à distance et sa hiérarchie), motivation (par des outils et des hiérarchies plus horizontales) et contrôle (par des règles organisationnelles ou des infrastructures numériques). Enfin, l'apprentissage de l'usage des TIC est également marqué par la situation du travail à distance. Il s'opère souvent seul, en autonomie, le salarié étant dans l'incapacité de mobiliser simplement les ressources du collectif (technicien, collègue ...). Il mobilise alors parfois d'autres réseaux (personnel, professionnel, familial, forums en ligne...) pour accélérer sa formation. La démarche d'appropriation tient parfois du bricolage et/ou du détournement d'usage pour profiter de certaines fonctionnalités et pallier les limites des technologies. La deuxième étude, opérée par observation, étudie l'usage de l'outil de communication unifiée Microsoft OCS. Cette observation articule quatre grandes dimensions d'analyse : l'accessibilité des espaces collaboratifs, l'interopérabilité des systèmes, de nouvelles formes de communication et de collaboration et les freins à l'adoption de l'outil en entreprise. Les observations menées par le chercheur illustrent la pertinence des théories de la richesse des média et de l'adoption de la technologie (TAM Technology Adoption Model). Certains outils, comme le courrier électronique, réputés pauvres sont encore massivement utilisés pour pallier

la complexité perçue de la technologie de communication unifiée. Cette perception est d'autant plus grande qu'aucune formation n'a été dispensée, altérant l'utilité perçue de l'outil. Globalement, les utilisateurs construisent et mobilisent des schèmes pour contourner une difficulté ou optimiser leur action. Par répétition, ces schèmes tendent à se routiniser et constituent des codes et normes d'usage tacites.

Le chapitre 6 est consacré à une discussion des études précédentes. L'auteur recadre les résultats obtenus en focalisant son propos sur différents aspects : la frontière entre la sphère privée et la sphère professionnelle, les modes d'adoption et d'appropriation de la technologie, la modification du lien hiérarchique et « l'enactment » des deux outils de collaboration de la société X. L'auteur conclue la deuxième partie en proposant des recommandations. Il propose de privilégier une approche en termes de portefeuille de technologie, axée sur les contextes individuel d'utilisation et le développement de schèmes partagés plus que sur les bonnes pratiques. Des limites et perspectives de recherches futures sont ensuite exposées.

Le travail de recherche de Melle Marraud a été apprécié pour ses descriptions/interprétations approfondies et minutieuses de l'usage des TIC dans les activités de travail à distance. S'inscrivant dans une approche sociomatérielle, elle développe une réflexion où la technologie est un « actant », avec la capacité d'influer sur les activités organisationnelles et les relations sociales. Il revient alors à « l'actant » lecteur d'interpréter ses recommandations pour mieux gérer son travail à distance « équipé ».

**Par Alain Cucchi**